

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**Relação entre Avaliação de Desempenho 360° e Características
da Personalidade**

Ana Catarina Alenquer Rodrigues

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2019

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**Relação entre Avaliação de Desempenho 360° e Características
da Personalidade**

Ana Catarina Alenquer Rodrigues

Dissertação orientada pela Professora Doutora Isabel Paredes

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das
Organizações**

2019

AGRADECIMENTOS

À minha família, por todo o apoio demonstrando ao longo deste ano, por acreditarem em mim e por me incentivarem a não desistir e a atingir esta etapa final do meu percurso académico.

Aos meus amigos, pela amizade, paciência e apoio que demonstraram ao longo deste ano, e por partilharem esta experiência comigo.

E um agradecimento especial à Professora Isabel Paredes, pela excelente orientação, dedicação e disponibilidade demonstrada ao longo deste último ano de Mestrado, que tornou possível a realização deste trabalho.

RESUMO

O desempenho dos colaboradores é um fator relevante para qualquer organização que pretenda atingir os seus objetivos, prosperar e permanecer competitiva no mercado (Sonnentag & Frese, 2002). Assim, torna-se relevante que, quando recrutam novos colaboradores, as organizações consigam, à partida, predizer se esse colaborador conseguirá atingir o desempenho esperado. Para tal, um dos instrumentos mais utilizados em contexto de seleção são os questionários de personalidade. No entanto, a literatura divide-se entre investigadores que apoiam o papel da personalidade na predição do desempenho e investigadores que questionam a validade destes instrumentos (Tett et al., 1991).

Assim, o presente estudo tem como objetivo averiguar se a personalidade (avaliada através do questionário de personalidade OPQ32r) é preditora do desempenho (avaliado através do Sistema de *Feedback* 360° *online* desenvolvido pela SHL). Para avaliar esta relação, foi utilizada uma amostra de 56 participantes, com cargos de chefia intermédia e de topo, aos quais foram aplicados ambos os instrumentos. Os resultados obtidos revelam correlações significativas entre as classificações atribuídas no questionário de personalidade OPQ32r e as classificações atribuídas pelo próprio e pelos heteroavaliadores (chefias, subordinados e colegas) no sistema de *feedback* 360°, indicando que, de facto, a personalidade pode ser preditora do desempenho. Adicionalmente, os resultados refletem uma tendência para os participantes manifestarem comportamentos mais orientados para a tarefa e menos orientados para as pessoas, o que poderá dever-se ao contexto organizacional onde estes participantes se inserem e/ou ao tipo de função que desempenham.

Palavras-chave: Desempenho, personalidade, *feedback* 360°, competências comportamentais

ABSTRACT

Employee performance is a relevant factor for any organization that seeks to achieve its business goals and succeed in the current competitive market. Thus, when recruiting new employees, it becomes relevant for organizations to be able to predict if those employees will be able to achieve the desired level of performance. To do so, one of the most used tools in selection processes are personality questionnaires. However, the literature is divided between researchers that support the role of personality in predicting future performance levels and researchers that question the validity of these measures (Tett et al. 1991).

The purpose of this study was to investigate if personality (measured by the personality test OPQ32r) can predict job performance (measured by the 360-degree feedback system developed by SHL). To do this, both the instruments were applied to a sample of 56 middle and top managers. The results show significant correlations between self-ratings in the OPQ32r and the self-ratings and the ratings given by others (managers, subordinates and peers) in the 360-degree feedback system, which indicates that, in fact, personality can predict performance. Additionally, the results reflect a tendency of the participants to exhibit more task-oriented and less people-oriented behavior, which may be justified by the organizational context where the participants operate and/or due to the kind of job they hold in the company.

Keywords: Performance, personality, 360-degree feedback, behavioral competencies

ÍNDICE GERAL

Introdução	1
1. Fundamentação Teórica	1
1.1.Desempenho	2
1.2.Personalidade	5
1.3.Avaliação/ <i>Feedback</i> 360° e Competências comportamentais	9
2. Método	15
2.1.Participantes	15
2.2.Instrumentos	16
2.2.1. Inventário de Comportamentos Profissionais OPQ32r (<i>Occupational Personality Questionnaire</i>)	16
2.2.2. <i>SHL Online Standard Multirater Feedback System</i>	18
3. Resultados	19
3.1. Análises Descritivas	20
3.2. Correlações de Pearson	21
3.3. <i>One Way Repeated Measures</i> ANOVA	23
4. Discussão	23
Referências Bibliográficas	31
Anexo 1 - As 32 escalas do OPQ32r, agrupadas em 3 domínios	34
Anexo 2 - Descrição das 32 escalas do OPQ32r	36
Anexo 3 - Definição das 9 dimensões da Estrutura Universal de Competências utilizadas	40
Anexo 4 - Correlações entre resultados nos Grupos de Escalas do OPQ32r e das heteroavaliações no Questionário 360°	42
Anexo 5 - Correlações entre resultados nos Grupos de Escalas do OPQ32r e das autoavaliações no Questionário 360°	44
Anexo 6 - Diferenças entre as classificações atribuídas pelos vários tipos de avaliadores no Questionário de <i>Feedback</i> 360°	46

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Média e Desvio-padrão dos resultados das Autoavaliações e Heteroavaliações nas nove dimensões da Estrutura Universal de Competências	20
Quadro 2. Média e Desvio-padrão dos resultados nos Grupos de Escalas do OPQ32r	21

INTRODUÇÃO

Para sobreviverem no mercado e conseguirem atingir os seus objetivos, as organizações necessitam de ser constituídas por colaboradores que demonstrem um elevado desempenho no seu trabalho (Sonnentag & Frese, 2002). Assim, torna-se relevante que, quando recrutam novos colaboradores, as organizações consigam, à partida, predizer se esse colaborador conseguirá atingir o desempenho esperado. Um dos instrumentos mais utilizados em contexto de seleção são os questionários de personalidade, o que indica que existe a crença de que a personalidade tem um papel significativo na explicação e predição do comportamento futuro dos colaboradores (Tett, Jackson & Rothstein, 1991). No entanto, vários investigadores questionam a validade das medidas de personalidade como instrumentos de seleção, nomeadamente devido à falta de bases conceptuais da relação personalidade-desempenho (Tett et al., 1991). Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo avaliar se a personalidade é preditora do desempenho, através do uso de um questionário de personalidade e de um instrumento de avaliação a 360°, respetivamente. Assim, o estudo está organizado da seguinte forma: (1) Revisão de literatura sobre os conceitos em estudo, nomeadamente o desempenho, a personalidade, *feedback* 360° e as competências comportamentais; (2) Apresentação dos resultados relativos às correlações obtidas entre os resultados em ambos os instrumentos de avaliação e às diferenças encontradas entre avaliadores; (3) Discussão dos resultados obtidos e conclusões.

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De forma a conseguirem atingir os seus objetivos e atingir vantagem competitiva face à concorrência, as organizações necessitam que as suas equipas sejam constituídas por colaboradores que apresentem um elevado desempenho (Sonnentag & Frese, 2002). Por outro lado, o desempenho é também importante para a própria pessoa, uma vez que atingir os objetivos delineados causa sensações de satisfação e orgulho, sendo um bom preditor do desenvolvimento da carreira e de sucesso no mercado de trabalho, enquanto que ter um

desempenho fraco pode causar sensações de falhanço e insatisfação (Sonnentag & Frese, 2002). Neste sentido, torna-se necessário compreender em que consiste o desempenho e como este pode ser avaliado e melhorado.

1.1. Desempenho

De acordo com Motowidlo e Kell (2013), o desempenho pode ser definido como o valor total esperado para a organização, proveniente dos episódios comportamentais distintos que os colaboradores manifestam ao longo de um determinado período de tempo. Ou seja, para os autores, o desempenho consiste numa propriedade agregada resultante de um conjunto de comportamentos das pessoas, que ocorrem ao longo do tempo. Esta propriedade consiste no valor esperado para a organização, isto é, se esses comportamentos irão contribuir positiva ou negativamente para a eficácia da mesma. Assim, os autores defendem que comportamento e desempenho são conceitos distintos, sendo que o comportamento engloba as atividades que o colaborador realiza, enquanto que o desempenho consiste no valor que os comportamentos do indivíduo terão para a organização (Motowidlo & Kell, 2013). Semelhantemente, Sonnentag e Frese (2012) defendem que o desempenho não é definido pelos comportamentos dos indivíduos, mas sim pelos processos avaliativos desses mesmos comportamentos. Estes autores definem o desempenho como um conceito multidimensional e dinâmico, fazendo distinção entre uma dimensão comportamental e uma dimensão de resultados obtidos pelos indivíduos. De acordo com os autores, a dimensão comportamental do desempenho refere-se apenas aos comportamentos que o indivíduo apresenta no seu dia de trabalho e que são relevantes para os objetivos organizacionais, não englobando os comportamentos que não terão qualquer impacto na eficácia da organização. Desta forma, o desempenho engloba apenas os episódios comportamentais que podem ser medidos, sejam eles positivos ou negativos, e que terão um impacto nos objetivos organizacionais (Motowidlo & Kell, 2013; Sonnentag & Frese, 2002). Por sua vez, o aspeto ligado aos resultados refere-se às consequências do comportamento das pessoas que contribuem para o aumento ou diminuição

da eficácia organizacional (Motowidlo & Kell, 2013; Sonnentag & Frese, 2002). Assim, é através dos resultados que o comportamento dos indivíduos ajuda ou impede a organização de atingir os seus objetivos (Motowidlo & Kell, 2013). É também importante considerar que o desempenho individual não é algo estável ao longo do tempo e que a variância daquele pode refletir tanto processos de aprendizagem, como apenas mudanças temporárias no desempenho (Sonnentag & Frese, 2002). Kane (1986,1996, cit. em Motowidlo & Kell, 2013) define o conceito de Distribuição do Desempenho, o qual engloba a ideia de que diferentes comportamentos de desempenho são realizados pelo mesmo indivíduo, ao longo de um certo período de tempo, e indica que fatores situacionais podem afetar a motivação dos indivíduos ou a oportunidade para estes realizarem as suas atividades, o que resulta em que o indivíduo trabalhe com diferentes níveis de eficácia em períodos de tempo distintos. Motowidlo e Kell (2013) mencionam ainda a Teoria dos Eventos Afetivos (AET), a qual estipula que os indivíduos experimentam vários eventos ao longo do seu dia de trabalho, os quais influenciam os seus estados afetivos que, por sua vez, influenciam diretamente os seus comportamentos de desempenho. Beal et al. expandem esta teoria e propõem que o fluxo de comportamento no trabalho é naturalmente segmentado em pequenos episódios comportamentais, definidos por objetivos imediatos e relevantes para a organização ou estados finais desejáveis. As pessoas experimentam variações nos seus estados afetivos ao longo destes episódios de desempenho, sendo que alguns desviam a atenção das tarefas e drenam recursos, causando diminuições no desempenho (Motowidlo & Kell, 2013). Em suma, o desempenho pode ser definido pelos efeitos do comportamento dos indivíduos na eficácia organizacional, podendo representar tanto consequências organizacionais favoráveis como desfavoráveis. No entanto, é possível que um mesmo comportamento possa produzir resultados organizacionais positivos em determinadas ocasiões e não noutras, dependendo de fatores situacionais que influenciam os resultados e são independentes do comportamento do indivíduo (Motowidlo & Kell, 2013). Adicionalmente, é importante compreender que o valor de um comportamento para a

organização não depende do resultado desse mesmo comportamento quando realizado apenas numa ocasião por um indivíduo, mas depende sim dos resultados esperados desse comportamento, caso este fosse repetido em várias ocasiões, por vários indivíduos (Motowidlo & Kell, 2013). No entanto, estes autores referem que, para estudar o desempenho dos indivíduos, deve haver um foco no comportamento destes e não nos resultados observáveis, uma vez que existem fatores situacionais, fora do controlo do indivíduo, que podem afetar esses resultados (e.g. fatores económicos e condições de mercado). Assim, em vez de avaliar um comportamento através do seu resultado real e observável, os autores defendem que se deve avaliar o comportamento através do seu resultado esperado, o que permite avaliar o desempenho individual através da observação dos comportamentos de um indivíduo, sem requerer informação sobre as consequências desse comportamento (Motowidlo & Kell, 2013). Por fim, é importante considerar que os indivíduos podem contribuir para a eficácia do seu local de trabalho de formas distintas, que não estão diretamente relacionadas com as tarefas que realizam e que estão especificadas no seu descritivo funcional (Schmitt, 2014). Esta ideia provém dos autores Borman e Motowidlo (1993), que distinguem dois tipos de desempenho: desempenho na tarefa e desempenho contextual. O desempenho na tarefa refere-se à proficiência com que o indivíduo desempenha as suas atividades, as quais contribuem para o “núcleo técnico” da organização, podendo esta contribuição ser direta (e.g. trabalhadores da produção) ou indireta (e.g. gestores/chefias e funções de apoio). Por sua vez, o desempenho contextual refere-se às atividades que não contribuem para o “núcleo técnico”, mas que apoiam o ambiente organizacional, social e psicológico no qual se tentam atingir os objetivos da organização (e.g. ajudar e cooperar com os colegas, sugerir formas de melhorar os processos de trabalho, apoiar os objetivos organizacionais) (Schmitt, 2014; Sonnentag & Frese, 2002). O desempenho na tarefa está relacionado com a capacidade do indivíduo, enquanto que o desempenho contextual está relacionado com a sua personalidade e motivação (Sonnentag & Frese, 2002). O

comportamento dos colaboradores de uma organização não é apenas definido através daquilo que estes conseguem fazer (i.e., as suas capacidades), mas também pela forma como o fazem. Assim, pessoas com capacidades semelhantes podem desempenhar as suas tarefas de forma diferente (e.g. algumas pessoas trabalham de forma mais sistemática e organizada, enquanto outras trabalham de forma aleatória) (Hughes & Batey, 2017). Desta forma, para além da capacidade e da motivação das pessoas, também a sua personalidade poderá ser um bom preditor do tipo de comportamentos que estas exibem no seu local de trabalho (Furnham, 2017). De facto, a personalidade é, em parte, responsável pelas respostas emocionais, cognitivas e comportamentais das pessoas, pelo que a compreensão da forma como aquela afeta o comportamento será relevante para prever o desempenho dos colaboradores, sendo útil tanto em contexto de seleção, como para a gestão dos colaboradores já existentes na organização (Furnham, 2017; Hughes & Batey, 2017).

1.2. Personalidade

De acordo com Furnham (2017, p.318), a personalidade refere-se aos “traços ou características das pessoas que perduram ao longo do tempo e que contribuem para padrões consistentes de respostas a situações do dia-a-dia, sendo a base subjacente ao funcionamento humano”. Pervin e John (2001, cit. em Hughes & Batey, 2017) defendem que a personalidade é constituída por fatores internos, relativamente estáveis, que produzem diferenças individuais consistentes a nível emocional e motivacional. Já Hughes e Batey (2017, p. 153) definem a personalidade como o “conjunto de características ou traços que influenciam o padrão de pensamento típico de uma pessoa, os seus sentimentos e os seus comportamentos”. Assim, apesar de existirem diversas definições da personalidade, grande parte dos autores parece concordar em determinados aspetos, nomeadamente, que cada indivíduo possui um conjunto único de características que representam a sua personalidade, que esta é relativamente estável e consistente ao longo do tempo, e que interage com fatores ambientais de forma a produzir respostas emocionais, cognitivas e comportamentais, sendo, desta forma, a condutora do

comportamento das pessoas (Hughes & Batey, 2017). No entanto, a maioria dos autores acredita que, apesar de cada pessoa possuir um conjunto de características únicas, todas podem ser descritas e categorizadas em dimensões ou categorias específicas, que se manifestam de forma consistente e coerente em diferentes situações sociais, ao longo do tempo (Furnham, 2017). Neste sentido, surgem os *Big Five*, os quais definem uma estrutura da personalidade em traços ou dimensões, estrutura esta que a maioria dos autores aceita como sendo uma representação razoável das dimensões da personalidade humana (Schmitt, 2014). Esta visão da personalidade em traços ou dimensões sugere que, para cada dimensão, o indivíduo é inserido num *continuum* com dois extremos, sendo que o seu posicionamento nesse *continuum* será indicativo de uma tendência mais forte para pensar, sentir e comportar-se de acordo com o extremo do qual mais se aproxima (Hughes & Batey, 2017). Assim, o que os *Big Five* definem são cinco dimensões da personalidade, sendo estas o Neuroticismo, a Extroversão, a Abertura à Experiência, a Amabilidade e a Conscienciosidade. Vários estudos têm estabelecido uma relação entre estas dimensões e o desempenho das pessoas no trabalho, restando perceber quais as dimensões da personalidade que se relacionam com o desempenho e como é que este processo ocorre (Furnham, 2017; Schmitt, 2014). Investigações realizadas a este respeito têm demonstrado a existência de três dimensões da personalidade que mais frequentemente se relacionam com, e predizem, o desempenho. Barrick e Mount (1991, cit. em Hughes & Batey, 2017), na sua meta-análise, concluíram que, para a maioria das profissões existentes, a Conscienciosidade é um preditor válido do desempenho ($r=0,23$). Mount (1991, cit. em Hughes & Batey, 2017) obteve resultados semelhantes e, além disso, concluiu que a Extroversão seria preditora do desempenho em funções específicas, como funções comerciais ($r=0,15$) e de gestão ($r=0,18$). Por sua vez, Salgado (1997, cit. em Hughes & Batey, 2017) concluiu que, para além da Conscienciosidade e da Extroversão, também o Neuroticismo ($r=-0,12$) se correlaciona com os comportamentos das pessoas no trabalho, independentemente da função que estas desempenham. Estes estudos revelam que a relação

entre a personalidade e o desempenho varia consoante as dimensões dos *Big Five* que são consideradas, sendo que apenas três dimensões têm, de facto, um impacto no desempenho no trabalho: a Conscienciosidade – característica de pessoas confiáveis, esforçadas e organizadas no seu trabalho –, o Neuroticismo – relacionado com ansiedade, fraca saúde e preocupação –, e a Extroversão – característica de pessoas otimistas, amigáveis, sociáveis e ativas (Furnham, 2017; Schmitt, 2014). A Conscienciosidade é a dimensão da personalidade que melhor prediz o desempenho no trabalho, sendo a dimensão que aparece de forma mais consistente na literatura e que possui uma correlação positiva com o prestígio no trabalho, uma vez que caracteriza pessoas mais eficazes, competentes, organizadas e responsáveis e, geralmente, orientadas para conquistas, produtivas e confiáveis (Furnham, 2017; Schmitt, 2014). Por sua vez, o Neuroticismo, quando baixo, é o segundo melhor preditor de um desempenho positivo no trabalho. Elevados níveis de Neuroticismo caracterizam pessoas pouco estáveis a nível emocional, as quais, quando confrontadas com situações stressantes e indutoras de ansiedade, experienciam emoções negativas e ficam rapidamente perturbadas (Furnham, 2017). Assim, pessoas com elevados níveis de Neuroticismo são mais propensas a ansiedade e depressão, experimentando maiores níveis de *stress* no trabalho, o que, conseqüentemente, terá um impacto negativo no seu desempenho. Em contraste, pessoas menos neuróticas e mais estáveis a nível emocional tendem a ser menos vulneráveis a situações de *stress*, o que terá um impacto positivo no seu desempenho (Furnham, 2017). Por último, a Extroversão aparenta estar relacionada tanto com resultados positivos como negativos. Pessoas mais introvertidas tendem a ser mais ansiosas e a temer avaliações negativas ou punições. Assim, este tipo de pessoas sentir-se-ão menos confortáveis e pouco motivadas, por exemplo, para falar em público, o que poderá causar uma redução da qualidade da comunicação e, conseqüentemente, influenciar negativamente o seu desempenho (Furnham, 2017; Hughes & Batey, 2017). Pelo contrário, uma pessoa extrovertida, que goste de ser o centro das atenções, verá a apresentação em público como uma situação divertida e desafiante, o que, em princípio,

aumentará a sua satisfação e o seu desempenho (Hughes & Batey, 2017). Desta forma, a Extroversão, quando comparada com a Conscienciosidade e o Neuroticismo, apresenta um menor valor preditivo do desempenho, uma vez que este irá depender do tipo de função desempenhada pela pessoa, não sendo generalizável a todas as profissões. Assim, em suma, assume-se que um elevado nível de Conscienciosidade e um baixo nível de Neuroticismo são os melhores preditores do desempenho positivo no trabalho, uma vez que pessoas mais conscienciosas são mais confiáveis, responsáveis e produtivas, e pessoas menos neuróticas e mais estáveis a nível emocionais são menos suscetíveis ao *stress*, o que resulta numa maior produtividade e melhor desempenho no trabalho (Furnham, 2017; Hughes & Batey, 2017). No entanto, é importante considerar que os traços da personalidade interagem entre si, pelo que é o perfil total da personalidade que deve ser tido em consideração de forma a compreender eficazmente como os fatores da personalidade atuam e qual a sua potencial influência no desempenho (Furnham, 2017). Neste sentido, Schmitt (2014) salienta a importância de considerar o conjunto de traços de personalidade, e não apenas um traço individual, no estudo da relação da personalidade com o desempenho. De facto, Witt (2002, cit. em Schmitt, 2014) verificou que a extroversão produzia níveis superiores de desempenho em trabalhadores com uma elevada conscienciosidade, enquanto que diminuía o desempenho de trabalhadores com um baixo nível de conscienciosidade. Assim, acredita-se que a interação entre os traços da personalidade terá um maior impacto no desempenho, sendo um preditor mais válido do comportamento das pessoas do que apenas os traços individuais (Hughes & Batey, 2017; Schmitt, 2014). Adicionalmente, apesar das dimensões da personalidade aparentarem ser, de facto, preditoras dos padrões comportamentais das pessoas em diferentes situações (Hughes & Batey, 2017), é importante considerar que os comportamentos destas não são explicados apenas pelos seus traços de personalidade, uma vez que existe também uma influência de variáveis situacionais. Por exemplo, Barrick e Mount (1993, cit. em Schmitt, 2014) concluíram que a relação entre a Conscienciosidade, a Extroversão e o

desempenho era mais forte em gestores que possuíam um maior grau de autonomia no seu trabalho. Por sua vez, Barrick et al. (1993, cit. em Schmitt, 2014) verificaram que o estabelecimento de objetivos mediava o efeito da Conscienciosidade no desempenho. Assim, alguns autores acreditam que variáveis sociais, organizacionais e de tarefa podem moderar a relação entre a personalidade e o desempenho (Schmitt, 2014). Em suma, é possível concluir que a personalidade poderá ser um bom preditor do desempenho, uma vez que as autoavaliações das pessoas nas dimensões da personalidade se correlacionam com as avaliações gerais do desempenho no trabalho. No entanto, a magnitude da correlação varia entre 0,0 e 0,3 (Hughes & Batey, 2017). Fica ainda por compreender o processo através do qual os traços da personalidade se relacionam com os aspetos do sucesso no trabalho. De acordo com Furnham (2017), a maioria dos investigadores acredita que a personalidade se relaciona com diversos comportamentos específicos que têm um impacto direto na produtividade no trabalho, nomeadamente o estilo de vida (que afeta a saúde mental e física da pessoas, o que tem um impacto na eficácia e no absentismo e, consequentemente, na produtividade), o *stress* (a extensão em que as pessoas causam e experienciam *stress*) e o suporte social (capacidade da pessoa para estabelecer laços pessoais, redes de suporte e ser bem sucedido em equipas). No entanto, a personalidade é apenas um dos fatores determinantes do desempenho no trabalho, pelo que outros fatores como a capacidade e a motivação também devem ser considerados numa avaliação do potencial de uma pessoa (Furnham, 2017).

1.2. Avaliação/*feedback* 360° e competências comportamentais

A Avaliação/*Feedback* 360° consiste num sistema avaliativo do desempenho que recorre a informação proveniente das chefias, colegas, subordinados diretos, clientes e fornecedores, de forma a compreender o desempenho dos indivíduos e como estes poderão ter de alterar os seus comportamentos, com o objetivo de criar um local de trabalho mais produtivo (Edleson, 2012). Esta ferramenta permite avaliar o desempenho relativamente a competências e

comportamentos críticos para o sucesso, e medir o progresso do desenvolvimento e melhoria das pessoas. Este método avaliativo pode ser utilizado para vários propósitos e intervenções, nomeadamente para avaliação do desempenho, gestão de talento e planeamento de sucessões (Nowack & Mashihi, 2012). A avaliação 360° é benéfica tanto para o colaborador - uma vez que lhe permite perceber como é visto pelos outros, quais os seus pontos fortes e como poderá melhorar o seu desempenho -, como para a organização no geral, pois ajuda a reforçar a cultura organizacional, promove o talento interno e permite alinhar os comportamentos dos indivíduos de forma a atingir um desempenho ótimo. Por outro lado, é também benéfica para as equipas, pois melhora a comunicação e a confiança entre os membros das mesmas, realinha o foco nas metas e objetivos críticos e aumenta a eficácia da equipa. No entanto, a avaliação 360° apenas é benéfica quando implementada corretamente, com recurso a práticas validadas por evidência científica e nas circunstâncias certas. Quando tal não acontece e esta ferramenta é implementada de forma incorreta, poderá ter efeitos negativos, acabando por prejudicar tanto o indivíduo como a organização (Edleson, 2012). De acordo com Nowack e Mashihi (2012), quando mal desenhadas e mal implementadas, as intervenções 360° podem aumentar a insatisfação e *disengagement* dos colaboradores, podendo estes ficar desencorajados e frustrados, acabando por contribuir para uma diminuição do desempenho. Assim, torna-se importante que exista um cuidado com este tipo de avaliação que, quando implementada corretamente, pode facilitar as condições necessárias para o sucesso das mudanças comportamentais, aumentar o autoconhecimento e melhorar a eficácia dos indivíduos e das equipas (Nowack & Mashihi, 2012). De facto, os programas 360° só são realmente benéficos para as organizações quando provocam mudanças nos comportamentos dos colaboradores de forma a criar vantagem competitiva para a organização. Assim, para garantir que a avaliação 360° é implementada de modo eficaz e que consiste num bom método avaliativo, é importante recorrer a um número adequado de avaliadores. Assim, dois ou três avaliadores não são suficientes, sendo que a organização deverá recorrer a pelo menos oito a dez avaliadores, de

modo a garantir a confiabilidade e validade da avaliação, uma vez que cada avaliador fornece informação única e significativa sobre o colaborador (Edleson, 2012; Nowack & Mashihi, 2012). De acordo com Greguras e Robie (1995, cit. em Nowack & Mashihi, 2012), deverão ser recolhidas informações dos supervisores da pessoa e de, pelo menos, oito pares e nove subordinados diretos, de forma a atingir níveis de confiança aceitáveis (.70 ou mais) e garantir a precisão dos resultados, tornando-os relevantes e úteis (Nowack & Mashihi, 2012). Outro aspeto importante para garantir que a avaliação 360º é, de facto, benéfica consiste em estender a sua utilidade para além de tornar os indivíduos conscientes dos seus resultados. Assim, após os resultados serem comunicados ao avaliado, deverá efetuar-se um *follow up* e *coaching* (Edleson, 2012), de forma a implementar mudanças comportamentais e, consequentemente, melhorar a eficácia dos indivíduos e da organização (Nowack & Mashihi, 2012). Edleson (2012) e Nowack e Mashihi (2012) mencionam o modelo “*Enlighten, Encourage, Enabled*” de Nowack, cujo objetivo consiste em facilitar a implementação de objetivos e mudanças comportamentais do indivíduo. De acordo com este modelo, numa primeira etapa, o psicólogo ou *coach* deverá ajudar o colaborador a perceber como é percecionado na organização e a determinar as condições necessárias para que ocorra uma mudança do comportamento. De seguida, o psicólogo deverá trabalhar com o colaborador para que este se comprometa a trabalhar na mudança e se prepare para a mesma, e não apenas aceite que algo está errado (Edleson, 2012). Desta forma, para que a avaliação 360º seja eficaz, é importante que o colaborador esteja motivado para que realmente realize ações que façam a diferença, e que as empresas considerem a importância do acompanhamento (*follow up*) para que as mudanças comportamentais sejam implementadas (Edleson, 2012). No entanto, há que considerar que a implementação de mudanças comportamentais não é um processo fácil e irá depender de vários fatores, como fatores interpessoais, organizacionais e externos, e também de diferenças individuais, como a personalidade, que podem impactar no nível motivacional após o *feedback* e também no processo de definição de objetivos (Nowack & Mashihi, 2012).

Este tipo de instrumentos são, em grande parte, conceptualizados através de uma abordagem baseada em competência comportamentais, as quais têm vindo a aumentar em popularidade nas organizações. Segundo Kurz e Bartram (2002), este tipo de abordagem foca-se na identificação, definição e medição das diferenças individuais em constructos relacionados com o trabalho, que são relevantes para um desempenho eficaz. Esta abordagem difere da típica análise do trabalho, uma vez que se foca nos comportamentos desejáveis, essenciais e necessários para realizar uma função com sucesso e não nas tarefas, papéis e responsabilidades associadas a essa função (Kurz & Bartram, 2002). No entanto, alguns autores questionam este tipo de abordagem, uma vez que a definição do conceito de competências não é consensual e gera discórdia e confusão entre os autores (Kurz & Bartram, 2002; Sackett, Walmsley & Laczó, 2013; Voskuijl & Evers, 2008). Inicialmente, as definições de competências tinham por base a ideia de que estas eram características dos indivíduos que contribuíam para um melhor desempenho no trabalho (Kurz & Bartram, 2002), como é possível verificar na definição de Boyatzis (1982, cit. em Voskuijl & Evers, 2008), que indica que uma competência é “uma característica subjacente a uma pessoa, que resulta num desempenho mais eficaz ou superior no trabalho” (p. 149). Para além disto, as competências eram frequentemente comparadas com constructos como as capacidades, os traços de personalidade e os papéis sociais dos indivíduos, os quais eram associados ao desempenho destes (Kurz & Bartram, 2002; Voskuijl & Evers, 2008). No entanto, Woodruffe (1992, cit. em Kurz & Bartram, 2002), considerando que o conceito de traços da personalidade era, por si só, um conceito que suscitava confusão entre os autores, argumentou que a definição de competências como sendo traços da personalidade iria suscitar essa mesma confusão. Assim, o autor afasta-se das definições baseadas nos traços de personalidade e define as competências como sendo “conjuntos de padrões comportamentais que o trabalhador necessita de exibir na sua função, de modo a desempenhar as suas tarefas de forma eficaz” (Woodruffe, 1992, cit. em Kurz & Bartram, 2002, pp. 229-230). Esta definição

assemelha-se à definição de Kurz e Bartram (2002), que argumentam que as competências devem ser especificadas como sendo ações, devendo haver um cuidado para não as definir como algo que as pessoas possuem, mas sim como comportamentos que estas exibem. No entanto, estes autores defendem que “as competências não são os comportamentos ou o desempenho em si, mas sim o repertório de capacidades, atividades, processos e respostas disponíveis que permitem que certas pessoas cumpram as exigências do trabalho mais eficazmente do que outras” (Kurz & Bartram, 2002, p.230), possibilitando, assim, a distinção entre pessoas com diferentes níveis de desempenho (Sackett et al., 2013). Assim, para Kurz e Bartram (2002), as competências podem ser associadas aos repositórios comportamentais das pessoas, isto é, à extensão e variedade de comportamentos que as pessoas podem manifestar e aos *outcomes* que estas podem atingir. De forma geral, a maioria dos autores associa o conjunto de comportamentos/características pessoais que estão na base do desempenho eficaz aos designados KSAO (conhecimentos, capacidades, aptidões e outros atributos, tais como aspetos da personalidade) (Kurz & Bartram, 2002; Sackett, Walmsley & Laczko, 2013; Voskuijl & Evers, 2008). No entanto, segundo Kurz e Bartram (2002), é possível distinguir entre competências e constructos como as capacidades ou os traços de personalidade, uma vez que aquelas são definidas de acordo com a significância que têm no desempenho no trabalho, enquanto que as capacidades e traços são definidos como características das pessoas, que podem ser medidos isoladamente do contexto profissional. Para estes autores, as competências consistem na forma como o conhecimento, as capacidades e outros atributos pessoais são utilizados e aplicados num contexto específico, de modo a potenciar um desempenho eficaz. De acordo com Kurz e Bartram (2002), as competências podem ser utilizadas tanto para olhar para o passado (e.g. *feedback* 360°), como para olhar para o futuro (i.e. potencial), possibilitando, assim, a predição do que estas poderão alcançar.

Vários autores defendem que as competências podem ser organizadas em modelos/*frameworks*, i.e., conjuntos de competências que procuram cobrir uma grande variedade de

papéis no trabalho (Woods & Hinton, 2017). Geralmente, os modelos de competências assemelham-se às análises do trabalho orientadas para o trabalhador, focando-se em atributos/características do mesmo e não nas atividades que este desempenha (Woods & Hinton, 2017; Sackett et al., 2013). No entanto, em vez de definir as exigências colocadas às pessoas com base nos seus conhecimentos, capacidades e outras características da personalidade (KSAO), este tipo de modelos define-as através das competências que estas devem possuir para que sejam eficazes no seu trabalho (Woods & Hinton, 2017).

Tipicamente, um perfil de competências consiste na identificação de um conjunto de competências (cerca de 10 a 20), às quais deverão ser atribuídas definições e para as quais devem ser especificados os indicadores comportamentais que contribuirão para o desempenho eficaz no trabalho (Sackett et al., 2013; Voskuil & Evers, 2008). Assim, este tipo de modelos permite não só a seleção das competências mais relevantes para uma determinada função (i.e., aquilo que as pessoas necessitam de fazer para obter um bom desempenho), como também possibilita a identificação das características essenciais que permitem diferenciar entre trabalhadores com níveis de desempenho distintos (Sackett et al., 2013; Woods & Hinton, 2017).

Bartram et al. (2000, cit. em Kurz & Bartram, 2002) desenvolveram um modelo de competências, a Estrutura Universal de Competências, que pode ser utilizado para avaliar as competências críticas em qualquer função. Esta estrutura é uma “estrutura simples e baseada em constructos que constitui uma base racional, consistente e prática para compreender os comportamentos das pessoas no trabalho e a possibilidade de terem sucesso numa determinada função e num determinado ambiente” (SHL Portugal, n.d.a, p.1). Assim, a Estrutura Universal de Competências descreve os comportamentos essenciais que promovem o desempenho bem sucedido em qualquer função, independentemente do nível hierárquico ou da organização em que a pessoa trabalha (SHL Portugal, n.d.a). Esta estrutura é constituída por três níveis hierárquicos: **Nível superior – 8 fatores:** estão no topo da hierarquia e representam as áreas gerais de competências, sendo categorias gerais de comportamentos que

influenciam o desempenho em diversas funções (SHL Portugal, n.d.a). Estes oito fatores refletem constructos psicológicos subjacentes às competências como, por exemplo, os *Big Five*. De acordo com Kurz e Bartram (2012), a extroversão está relacionada com o fator “Interagir e Apresentar”, a estabilidade emocional está relacionada com o fator “Adaptar-se e Tolerar”, a conscienciosidade está relacionada com o fator “Organizar e Executar”, a abertura à experiência está relacionada com o fator “Criar e Conceptualizar” e, por fim, a amabilidade está relacionada com o fator “Apoiar e Cooperar”; **Nível intermédio – 20 dimensões:** representam as competências frequentemente identificadas em análises do trabalho e utilizadas em *assessment e development centres* (Kurz & Bartram, 2002). São um desdobramento de cada um dos oito fatores gerais e permitem uma descrição detalhada dos diferentes tipos de comportamentos que impactam o nível de desempenho de diferentes funções (SHL Portugal, n.d.a); **Nível inferior - 112 componentes:** representam os “blocos de construção” para criação de conjuntos específicos de competências. Estes componentes foram obtidos através de análises detalhadas das competências de cada uma das 20 dimensões e permitem definir os comportamentos críticos que impactam o desempenho de determinada função (Kurz & Bartram, 2002; SHL Portugal, n.d.a).

1. MÉTODO

2.1. Participantes

Os participantes do presente estudo provêm dos dados recolhidos por uma empresa de consultoria num *Development Centre* realizado em 2013, dirigido a colaboradores de uma empresa da área de Engenharia, e cujo objetivo foi a identificação e desenvolvimento de competências de liderança. A amostra do estudo é composta por 56 participantes anonimizados, dos quais 12 participantes são do sexo feminino (21%) e 44 participantes são do sexo masculino (79%). As idades variam entre os 31 e os 65 anos, sendo que o intervalo de idades dos 46-50 anos corresponde ao grupo modal (20 participantes). Dos 56 participantes,

19 desempenham funções de chefia de topo e os restantes 37 desempenham funções de chefia intermédia.

2.2. Instrumentos

No âmbito do *Development Centre*, foi aplicado aos participantes um Inventário de Comportamentos Profissionais (OPQ32r) e um Questionário de Avaliação 360° (SHL *Online Standard Multirater Feedback System*), com o objetivo de obter dados relativos ao desempenho dos participantes.

2.2.1 Inventário de Comportamentos Profissionais OPQ32r (SHL Group, 2009)

Os Inventários de Comportamentos Profissionais OPQ são um conjunto de questionários desenvolvidos pelo grupo SHL, com o objetivo de avaliar o comportamento típico ou preferido das pessoas no trabalho (SHL Portugal, 2018a). Estes questionários estão adaptados e aferidos para a população portuguesa e ajudam as organizações a identificar os melhores candidatos de acordo com as competências exigidas, a identificar futuros líderes e a redistribuir o talento pelo negócio (SHL Portugal, 2018a). São um instrumento vantajoso para as organizações pois fornecem um *framework* claro aos seus utilizadores, que lhes permite interpretar padrões complexos da personalidade (Brown & Bartram, 2009b). No presente estudo, foi utilizado o Questionário OPQ32r, a versão mais recente do Questionário OPQ32r, o qual constitui um modelo profissional da personalidade que operacionaliza e descreve 32 dimensões do estilo de comportamento típico ou preferido da pessoa no trabalho (SHL Portugal, 2017, 2018a). Este modelo agrupa as 32 dimensões em três domínios: relações com as pessoas, estilo de pensamento e sentimentos e emoções (ver Anexo 1) (Brown & Bartram, 2009b; SHL Portugal, 2018a). A versão OPQ32r é uma versão pioneira na aplicação da Teoria da Resposta ao Item a uma medida da personalidade profissional (SHL Portugal, 2018a), a qual nasce da necessidade de encontrar métodos que permitam modelar as respostas de escolha forçada de modo a que aqueles forneçam os benefícios do uso desse tipo de resposta, sem incluir as suas desvantagens (Brown & Bartram, 2009b). Em comparação com

as escalas normativas utilizadas em diversos instrumentos avaliativos (as quais são mais suscetíveis a viés de resposta como a desejabilidade social e o *faking good*), os métodos de resposta forçada são mais vantajosos porque forçam as pessoas a escolher entre afirmações que operacionalizam diferentes traços (resposta forçada multidimensional), de acordo com a extensão em que cada afirmação descreve as suas preferências ou comportamentos.

Tipicamente, o formato dos testes de resposta forçada consiste em blocos de duas ou mais afirmações correspondentes a diferentes dimensões, que aparentam ser equivalentemente desejáveis a nível social, o que reduz as respostas enviesadas pela desejabilidade social, aumentando, assim, a validade do instrumento (Brown & Bartram, 2009a). No entanto, de acordo com Brown e Bartram (2009a), os testes de resposta forçada tendem a utilizar critérios de cotação baseados na Teoria Clássica dos Testes, a qual não consegue descrever adequadamente o processo de tomada de decisão subjacente às respostas que as pessoas fornecem aos itens de resposta forçada multidimensionais. Desta forma, o OPQ32r foi desenvolvido devido à necessidade de compreender o processo de decisão pelo qual as pessoas passam quando respondem a itens de resposta forçada e à necessidade de modelar esse processo com recurso à Teoria da Resposta ao Item (Brown & Bartram, 2009b). Assim, o desenvolvimento do Questionário OPQ32r com base na Teoria da Resposta ao Item possibilitou a seleção dos itens mais informativos das versões prévias do Questionário OPQ32 e a redução do número de itens apresentados por bloco, mantendo os seus níveis de validade e confiabilidade, uma vez que a informação fornecida pelos participantes nos itens de resposta forçada passou a ser utilizada de forma mais eficaz (Brown & Bartram, 2009a, 2009b). Com esta redução, o Questionário OPQ32r passou a ser constituído por 104 blocos de três itens, perfazendo um total de 312 itens, distribuídos em grupos de nove a 10 itens por cada uma das 32 dimensões (Brown & Bartram, 2009b). Esta redução do número de itens por bloco é vantajosa não só porque diminui a duração da aplicação do questionário, mas também porque torna o questionário mais abrangente e apropriado a diferentes populações, com diferentes

níveis de habilitações escolares, uma vez que o torna menos exigente a nível cognitivo (Brown & Bartram, 2009a, 2009b). Adicionalmente, o Questionário OPQ32r fornece uma maior precisão do critério de pontuação das escalas, relativamente às anteriores versões, apresenta elevados níveis de validade e confiabilidade e é resistente às respostas falsificadas (Brown & Bartram, 2009a, 2009b).

2.2.2. SHL *Online Standard Multirater Feedback System*

O Sistema de *Feedback 360° Online (Online Standard Multi-rater Feedback System)* consiste numa ferramenta de diagnóstico desenvolvida pelo grupo SHL, que permite às organizações analisar o desempenho dos colaboradores relativamente a comportamentos essenciais para o negócio e perceber quais os seus pontos fortes e também quais as suas necessidades de desenvolvimento (SHL Portugal, 2018b). Ao avaliarem o desempenho dos colaboradores, as organizações conseguem identificar os seus pontos fortes e colocá-los em posições que maximizem o seu valor e onde estes possam contribuir positivamente para o negócio. Por outro lado, ao identificarem as necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, as organizações conseguem perceber quais as formações e o apoio que lhes devem ser fornecidos (SHL Portugal, 2018b). O Sistema *online de Feedback 360°* permite a obtenção de avaliações multifonte do desempenho de uma pessoa no seu trabalho, nomeadamente a avaliação do próprio, a avaliação da sua chefia, pares e subordinados e também de clientes e fornecedores (Glennon, n.d.; SHL Portugal, 2018b). Sendo esta uma medida do desempenho percebido e não do potencial do participante, é necessário que o questionário descreva os comportamentos relacionados com o desempenho no trabalho, tendo questões baseadas em comportamentos observáveis que o indivíduo tenha oportunidade de demonstrar ao longo do seu trabalho diário (Glennon, n.d.). Estas questões são elaboradas com base num *framework* de competências, neste caso relativo às competências que constituem a Estrutura Universal de Competências da SHL, que consiste em 20 competências agrupadas em oito fatores (Liderar e Decidir, Apoiar e Cooperar; Interagir e Apresentar;

Analisar e Interpretar; Criar e Conceptualizar; Organizar e Executar; Adaptar-se e Tolerar; Empreender e Realizar) (SHL Portugal, n.d.b). Após a seleção das competências mais relevantes entre as 20 competências universais, o questionário é gerado automaticamente pelo sistema. A resposta aos itens consiste em responder à questão “Em que medida as afirmações seguintes descrevem a pessoa”, utilizando a seguinte escala de avaliação: 1=Nada bem, 2=Não muito bem, 3=Moderadamente bem; 4=Muito bem; 5=Extremamente bem. Posteriormente, o sistema realiza a cotação e a análise dos resultados relativos ao desempenho do participante, permitindo a comparação entre as competências individuais e as exigências da função em questão (SHL Portugal, 2018b, n.d.b). É um sistema totalmente acessível pela internet, o que implica que os participantes e os seus avaliadores podem aceder ao questionário em qualquer lugar e em qualquer altura, estando também disponível em diversos idiomas (SHL Portugal, 2018b). Esta ferramenta pode ser utilizada para vários fins, tais como a gestão do desempenho, *team building*, mudança cultural e identificação de futuros líderes (SHL Portugal, 2018b).

3. RESULTADOS

Para analisar os dados, utilizou-se o *software IBM Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) (v. 25, SPSS Inc., Chichago, IL), onde foram realizadas as Análises Descritivas (médias e desvios-padrão) dos resultados das hetero e autoavaliações nas nove dimensões da Estrutura Universal de Competências selecionadas para esta avaliação a 360°, e dos resultados obtidos nos Grupos de Escalas do OPQ32r. Adicionalmente, foram também realizadas as Correlações de *Pearson* entre as classificações atribuídas tanto pelo próprio participante como pelos heteroavaliadores (foram retiradas as autoavaliações) nas nove dimensões da Estrutura Universal de Competências e as classificações obtidas nos grupos de escalas do Questionário OPQ32r identificadas, através de estudos internacionais, como sendo as mais correlacionadas com estas nove dimensões da Estrutura Universal de Competências (Bartram & Martin, 2003).

3.1. Análises Descritivas

No Quadro 1, é possível verificar que não existe uma grande discrepância entre as médias dos resultados das avaliações nas nove dimensões da Estrutura Universal de Competências, sendo que as médias das heteroavaliações (resultados obtidos através da soma das médias das classificações atribuídas pelos vários tipos de heteroavaliadores) variam entre 9 e 12 e as médias das autoavaliações variam entre 3 e 5. A dimensão que apresenta a média mais elevada é a dimensão Aderir a Princípios e Valores, tanto no caso das heteroavaliações ($M=11,61$, $DP=1,02$), como das autoavaliações ($M=4,23$, $DP=0,51$), o que indica que esta foi a dimensão à qual foram atribuídas as classificações mais elevadas tanto pelos heteroavaliadores como pelos autoavaliadores. Pelo contrário, no caso das heteroavaliações, a dimensão Liderar e Supervisionar apresenta a média mais baixa ($M=9,94$, $DP=1,16$), indicando que foi a dimensão à qual os heteroavaliadores atribuíram as classificações mais baixas. No caso das autoavaliações a dimensão Criar e Inovar é a dimensão que apresenta a média mais baixa ($M=3,43$, $DP=0,50$), o que indica que esta foi a dimensão à qual os participantes atribuíram as classificações mais baixas na sua autoavaliação.

Quadro 1

Média e Desvio-padrão dos resultados das Autoavaliações e Heteroavaliações nas nove dimensões da Estrutura Universal de Competências

Dimensões da UCF	Heteroavaliações		Autoavaliações	
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão
Decidir e Iniciar Ação	10,89	0,98	4,01	0,51
Liderar e Supervisionar	9,94	1,16	3,62	0,41
Trabalhar com Pessoas	10,50	1,07	3,86	0,41
Aderir a Princípios e Valores	11,61	1,02	4,23	0,51
Relacionar-se e Trabalhar em Rede	10,96	1,02	3,88	0,44
Aprender e Investigar	10,63	0,99	3,69	0,52
Criar e Inovar	10,08	1,06	3,43	0,50
Planear e Organizar	10,53	1,19	3,64	0,51
Apresentar Resultados e Corresponder às Expectativas dos Clientes	11,06	1,08	4,02	0,48

No Quadro 2 é possível verificar que os resultados no Grupo de Escalas 2 do OPQ32r apresentam a média mais elevada ($M=91,14$, $DP=11,01$) e os resultados no Grupo de Escalas 4 apresentam a média mais baixa ($M=51,98$, $DP=7,16$).

Quadro 2

Média e Desvio-padrão dos resultados nos Grupos de Escalas do OPQ32r

	Média	Desvio-padrão
Grupo de Escalas 1 (Organizador, Independente, Autoconfiante, Decidido, Realizador)	74,79	10,16
Grupo de Escalas 2 (Persuasivo, Organizador, Democrático, Humano, Observador, Confiante)	91,14	11,01
Grupo de Escalas 3 (Afilativo, Democrático, Humano, Observador, Confiante, Competitivo (-))	85,77	11,81
Grupo de Escalas 4 (Democrático, Humano, Cumpridor, Competitivo (-))	56,46	7,22
Grupo de Escalas 5 (Persuasivo, Extrovertido, Autoconfiante, Adaptável, Observador, Tranquilo)	73,84	13,91
Grupo de Escalas 6 (Calculador, Crítico, Convencional (-), Conceptual)	51,98	7,16
Grupo de Escalas 7 (Independente, Conceptual, Convencional (-), Inovador, Procura de Variedade)	61,66	11,34
Grupo de Escalas 8 (Organizador, Planificador, Metódico, Consciencioso)	63,88	9,88
Grupo de Escalas 9 (Consciencioso, Metódico, Cumpridor, Realizador, Enérgico)	77,38	11,96

Nota. Para as escalas Convencional e Competitivo os resultados foram invertidos (resultados mais elevados transformados em mais baixos e vice-versa).

3.2. Correlações de Pearson

No Anexo 4, apresentam-se os resultados das correlações entre a soma das classificações atribuídas pelas chefias, subordinados e colegas nas nove dimensões de competências da Estrutura Universal e os resultados nos grupos de escalas do Questionário OPQ32r. Como é possível verificar no Anexo 4, existe uma correlação positiva fraca significativa entre os resultados no Grupo de Escalas 1 do OPQ32r e as dimensões Decidir e Iniciar Ação ($r=0,277$, $N=56$, $p<.05$) e Aprender e Investigar ($r=0,265$, $N=56$, $p<.05$) da Estrutura Universal de Competências. Existe também uma correlação positiva fraca significativa entre os resultados no Grupo de Escalas 8 do OPQ32r e a dimensão de competência Liderar e Supervisionar ($r=0,283$, $N=56$, $p<.05$), e uma correlação positiva moderada significativa com as dimensões Aprender e Investigar ($r=0,320$, $N=56$, $p<.05$), Criar e Inovar ($r=0,332$, $N=56$, $p<.05$) e Planear e Organizar ($r=0,358$, $N=56$, $p<.01$). Os resultados no Grupo de Escalas 9 do OPQ32r apresentam uma relação positiva moderada significativa com as dimensões Liderar e Supervisionar ($r=0,320$, $N=56$, $p<.05$) e Planear e Organizar ($r=0,355$, $N=56$, $p<.01$).

Verifica-se ainda uma correlação negativa fraca significativa entre os resultados no Grupo de Escalas 7 e a dimensão Trabalhar com Pessoas ($r=-0,274$, $N=56$, $p<.05$) e uma correlação negativa moderada significativa com a dimensão Aderir a Princípios e Valores ($r=-0,316$, $N=56$, $p<.05$). No Anexo 5, são apresentados os resultados das correlações entre os resultados nos grupos de escalas do Questionário OPQ32r e os resultados das autoavaliações dos participantes no Questionário 360°. Como é possível ver no Anexo 5, existe uma correlação positiva forte significativa entre os resultados no Grupo de Escalas 1 do Questionário OPQ32r e a autoavaliação nos itens do Questionário 360° respeitantes à competência Decidir e Iniciar Ação ($r=0,517$, $N=56$, $p<.01$) e uma correlação positiva moderada significativa entre os resultados nesse mesmo Grupo de Escalas e nas dimensões de competência Aprender e Investigar ($r=0,357$, $N=56$, $p<.01$), Criar e Inovar ($r=0,320$, $N=56$, $p<.05$) e Planear e Organizar ($r=0,306$, $N=56$, $p<.05$). Existe também uma correlação positiva moderada significativa entre os resultados no Grupo de Escalas 2 e nas dimensões Decidir e Iniciar Ação ($r=0,308$, $N=56$, $p<.05$) e Trabalhar com Pessoas ($r=0,313$, $N=56$, $p<.05$). Os resultados no Grupo de Escalas 3 apresentam uma correlação positiva moderada significativa com os resultados na dimensão de competência Apresentar Resultados e Corresponder às Expectativas dos Clientes ($r=0,314$, $N=56$, $p<.05$). Os resultados no Grupo de Escalas 5 mostram uma correlação positiva moderada significativa com os resultados na dimensão Decidir e Iniciar Ação ($r=0,386$, $N=56$, $p<.05$), e uma correlação positiva fraca significativa com os resultados nas dimensões Trabalhar com Pessoas ($r=0,297$, $N=56$, $p<.05$) e Aderir a Princípios e Valores ($r=0,294$, $N=56$, $p<.05$). Verifica-se ainda uma correlação positiva moderada significativa entre os resultados no Grupo de Escalas 7 e na dimensão Aprender e Investigar ($r=0,328$, $N=56$, $p<.05$), e uma correlação positiva significativa fraca entre os resultados no Grupo de Escalas 9 e na dimensão Planear e Organizar ($r=0,276$, $N=56$, $p<.05$).

3.2. *One Way Repeated Measures ANOVA*

Adicionalmente, conduziu-se uma análise *One Way Repeated Measures ANOVA* para explorar a interação entre os diferentes tipos de avaliador e as classificações atribuídas nas várias dimensões do questionário 360, tendo os resultados indicado que existem diferenças significativas entre avaliadores ($F(3, 165)=11,552, p<.05$). No entanto, testes *post hoc* utilizando a Correção de Bonferroni revelam que não existem diferenças significativas entre os diferentes tipos de heteroavaliadores (Chefias, Colegas e Subordinados), existindo apenas diferenças significativas entre as classificações atribuídas pelo próprio e as classificações atribuídas pelas chefias ($p=.001$), pelos colegas ($p=.000$) e pelos subordinados ($p=.006$).

4. DISCUSSÃO

De acordo com Bartram e Martin (2003), previa-se que os resultados no Grupo de Escalas 1 do OPQ32r se correlacionassem com os resultados na competência Decidir e Iniciar Ação, Grupo de Escalas 2 se correlacionassem com os resultados na competência Liderar e Supervisionar, Grupo de Escalas 3 com os resultados na competência Trabalhar com Pessoas, Grupo de Escalas 4 com os resultados na competência Aderir a Princípios e Valores, Grupo de Escalas 5 com os resultados na competência Relacionar-se e Trabalhar em Rede, Grupo de Escalas 6 com os resultados na competência Aprender e Investigar, Grupo de Escalas 7 com os resultados na competência Criar e Inovar, Grupo de Escalas 8 com os resultados na competência Planear e Organizar e que no Grupo de Escalas 9 se correlacionassem com os resultados na competência Apresentar Resultados e Corresponder às Expectativas dos Clientes. No entanto, como é possível ver no Anexo 4, correspondente às correlações entre resultados nos Grupos de Escalas do OPQ32r e das heteroavaliações no Questionário 360°, nem todas estas correlações foram obtidas. Ainda assim, foram obtidas diversas correlações que indicam que a personalidade pode ser, de facto, preditora do desempenho dos colaboradores. Analisando o Anexo 4, é possível verificar que, tal como esperado, os resultados no Grupo de Escalas 1 do Questionário OPQ32r apresentam uma correlação

significativa positiva com os resultados na competência Decidir e Iniciar Ação, o que indica que, de um modo geral, os participantes que se descrevem como mais ambiciosos, que tomam decisões rapidamente, e que tem gosto pela gestão de pessoas e pela organização do trabalho dos outros são vistos como mais autônomos e assumindo a responsabilidade por ações, projetos e pessoas (Ver Anexos 2 e 3). Para além da correlação esperada, os resultados no Grupo de Escalas 1 do OPQ32r apresentam também uma correlação significativa com os resultados na competência Aprender e Investigar, indicando que os participantes que se descrevem como mais independentes, autoconfiantes e com gosto por liderar os outros tendem a ser percebidos pelos outros como pessoas de pensamento rápido, que apoiam as tomadas de decisão em informações e dados concretos e que aprendem com os seus sucessos e fracassos (Ver Anexo 2 e 3). Já os resultados no Grupo de Escalas 8 apresentam, tal como esperado, uma correlação significativa positiva com os resultados na competência Planear e Organizar e, para além desta correlação esperada, apresentam também correlações significativas positivas com os resultados nas competências Liderar e Supervisionar, Aprender e Investigar e Criar e Inovar. O Grupo de Escalas 8 inclui escalas que caracterizam uma pessoa com gosto pela liderança, que assume uma perspetiva estratégica de longo prazo, planeando antecipadamente e prevendo potenciais problemas, que mostra uma preocupação com os detalhes de forma a evitar erros e que é persistente na conclusão das suas tarefas (Ver Anexo 2). Neste sentido, não é surpreendente a correlação com as competências Liderar e Supervisionar e Aprender e Investigar, que indica que os participantes que se descrevem como mais planificadores e metódicos são vistos como pessoas que conseguem orientar e motivar os outros e estabelecer padrões de comportamento adequados, mostram uma aprendizagem rápida de novas tarefas e fundamentam as suas decisões em dados concretos (Ver Anexo 3). Por outro lado, a correlação com os resultados na dimensão Criar e Inovar indica que os participantes com resultados elevados no Grupo de Escalas 8 são vistos como inovadores, capazes de produzir novas ideias ou explicações e de desenvolver um conjunto de

soluções para os problemas (Ver Anexo 3). Os resultados no Grupo de Escalas 9, apesar de não apresentarem a correlação esperada com a dimensão Apresentar Resultados e Corresponder às Expectativas dos Clientes, apresentam uma correlação positiva significativa com os resultados nas dimensões Liderar e Supervisionar e Planear e Organizar (Ver Anexo 4). Considerando que este Grupo de Escalas do Questionário OPQ32r engloba traços de personalidade característicos de pessoas metódicas e cumpridoras, que seguem os procedimentos, que gostam de estar ocupadas e de estabelecer os seus próprios objetivos pessoais elevados (Ver Anexo 2), é expectável que estas pessoas sejam vistas como melhores líderes, capazes de motivar os colaboradores e de estabelecer objetivos claros, de planear com antecedência e de organizar os recursos necessários à realização das tarefas. O facto de nem todas as correlações esperadas terem sido obtidas, e de terem surgido correlações significativas não previstas, poderá dever-se, em parte, ao facto da amostra do presente estudo ser reduzida, tendo sido avaliados apenas 56 participantes. Por outro lado, há também que considerar que o tipo de participantes pode ter influência nos resultados obtidos, uma vez que a amostra consiste apenas em participantes com cargos de chefia (intermédia e de topo). Por outro lado, há ainda que considerar que, tal como Hughes e Batey (2017) indicam, apesar da personalidade ser preditiva dos padrões comportamentais e do desempenho das pessoas (Hughes & Batey, 2017), os comportamentos destas não são explicados apenas pelos seus traços de personalidade, existindo também uma influência de variáveis situacionais (e.g. grau de autonomia). Desta forma, a existência de correlações significativas distintas daquelas que eram esperadas pode dever-se ao contexto da empresa em que os participantes do presente estudo trabalham. Assim, sendo esta uma empresa de engenharia, torna-se necessário que as chefias demonstrem rapidez na assimilação de informação e tomem decisões fundamentadas em dados concretos, principalmente em casos em que é necessário solucionar problemas e garantir que os prazos estabelecidos são cumpridos. Neste sentido, dado o contexto da organização, é expectável que pessoas com propensão para serem mais metódicas, que

planeiem com antecedência e elaborem planos de contingência para potenciais problemas sejam vistas pelos seus colegas como sendo melhores líderes. Por outro lado, analisando o Anexo 4, verifica-se que os resultados no Grupo de Escalas 7 do OPQ32r, apesar de não apresentarem a correlação prevista com os resultados na dimensão de competência Criar e Inovar, apresentam uma correlação significativa negativa com os resultados na dimensão Trabalhar com Pessoas e na dimensão Aderir a Princípios e Valores. Isto indica que os participantes que se descrevem como mais criativos, conceptuais e independentes, que são apologistas de mudanças nos métodos de trabalho e que raramente consideram as opiniões dos outros e preferem realizar as tarefas à sua maneira, são vistos como sendo menos aptos para trabalhar com os outros, pois tendem a ser pouco empáticos e a mostrar um certo desinteresse pela opinião dos seus colegas. Por outro lado, são também vistos como pessoas que não aderem facilmente a princípios e valores, não defendendo ativamente a igualdade de oportunidades. Este último aspeto vai ao encontro da perspectiva de Velthouse e Kandogan (2007), que indicam que a ética é ainda considerada como um dos aspetos menos importantes no trabalho diário das chefias e que, apesar destas saberem que os comportamentos éticos são importantes, têm ainda alguma dificuldade em enquadrá-los nas suas tarefas diárias.

Adicionalmente, analisando o Anexo 4, é possível observar que os resultados nos Grupos de Escalas 2, 3, 4, 5 e 6 não apresentam qualquer correlação significativa com os resultados em nenhuma das competências avaliadas através do Questionário 360°. Analisando as escalas que constituem cada um destes grupos, verifica-se que escalas como Democrático, Humano e Observador aparecem com frequência, estando presentes nos Grupos de Escalas 2, 3, 4 e 5. Resultados elevados nestas escalas caracterizam pessoas que consideram as opiniões dos outros e valorizam o seu contributo, raramente tomando decisões sem os consultar, que são compreensivas e tolerantes, ajudando os outros nos seus problemas pessoais, e que procuram compreender e analisar as razões do comportamento dos seus colegas (Ver Anexo 2).

Novamente, considerando a especificidade do contexto da organização na qual os

participantes deste estudo trabalham, onde é necessário que os líderes tomem decisões rápidas e fundamentadas, orientem e apoiem as suas equipas, planeiem com antecedência e consigam cumprir os prazos estabelecidos, não parece surpreendente que estas dimensões mais humanas e relacionais não sejam consideradas, pelos heteroavaliadores, como características essenciais de um líder, uma vez que são aspetos que poderão não ser vistos como influenciando diretamente o desempenho e a obtenção de resultados. Estes resultados vão ao encontro dos resultados obtidos por Martins e Coetzee (2007), que indicam que, de um modo geral, comportamentos decisivos, rapidez na tomada de decisão e uma forte capacidade de resolução de problemas são aspetos valorizados pelos outros nas suas chefias. No entanto, ao enfatizarem este tipo de comportamentos, as chefias acabam por dar menos atenção a comportamentos relacionados com as pessoas, nomeadamente comportamentos como o envolvimento dos colaboradores no processo de decisão e a abertura às necessidades subjetivas dos colaboradores (Martins & Coetzee, 2007). Desta forma, tal como acontece no presente estudo, no estudo de Martins e Coetzee (2007) os líderes parecem adotar uma personalidade mais *task-driven* no seu local de trabalho, apoiando abordagens racionais à tomada de decisão. Ao focar a sua atenção nestes aspetos, as emoções são, tipicamente, colocadas de lado e os aspetos afetivos e sociais acabam por ser desvalorizados, sendo estes vistos pelos outros como áreas de desenvolvimento.

Analisando o Anexo 5, correspondente às correlações entre resultados nos Grupos de Escalas do OPQ32r e nas Autoavaliações no Questionário 360°, verifica-se que, apesar de existir um maior número de correlações significativas (em comparação com o Anexo 4, correspondente às heteroavaliações), apenas uma das correlações esperadas ocorreu, nomeadamente entre os resultados no Grupo de Escalas 1 e na competência Decidir e Iniciar Ação. Isto indica que, de facto, tal como esperado, pessoas com gosto pela gestão e pela organização do trabalho dos outros e que tomam decisões com rapidez, acreditam manifestar comportamentos que evidenciam autonomia e predisposição para assumir a responsabilidade

por projetos e equipas. Adicionalmente, verifica-se uma correlação entre os resultados no Grupo de Escalas 1 e na dimensão Aprender e Investigar (ver Anexo 5), indicando que pessoas com estas características de personalidade acreditam manifestar comportamentos de aprendizagem rápida e de tomada de decisões com fundamento em dados. Estas correlações são verificadas também nos resultados dos heteroavaliadores (ver Anexo 4), o que indica que existe um consenso entre o próprio, as chefias, os colegas e os subordinados de que pessoas com estas características de personalidade demonstram, de facto, ser pessoas autónomas e responsáveis, que rapidamente assimilam nova informação, tomam decisões fundamentadas e estão aptas para liderar equipas. Verifica-se também que, tanto os heteroavaliadores como os próprios consideram que pessoas que se percebem como sendo organizadas e responsáveis, que gostam de cumprir as suas tarefas de acordo com as regras e que não gostam de estar paradas são, de facto, pessoas que estabelecem objetivos claros, planeiam as suas atividades com antecedência e conseguem gerir o seu tempo com eficácia (correlação entre resultados no Grupo de Escalas 9 e na dimensão Planear e Organizar) (Ver Anexos 4 e 5). Analisando o Anexo 5, é ainda possível verificar que os resultados no Grupo de Escalas 1 apresentam uma correlação significativa positiva com os resultados nas dimensões Criar e Inovar e Planear e Organizar, o que indica que pessoas que se percebem como sendo mais organizadoras e independentes consideram que, a nível do seu desempenho profissional, concebem um conjunto de soluções inovadoras para os problemas, estabelecem objetivos claros e gerem o seu tempo eficazmente. Por outro lado, é também possível verificar a existência de uma correlação entre os resultados no Grupo de Escalas 2 e nas dimensões Decidir e Iniciar Ação e Trabalhar com Pessoas, indicando que pessoas que se descrevem como mais persuasivas, humanas e observadoras, consideram que, no seu dia-a-dia profissional, manifestam comportamentos de tomada de iniciativa, assumem responsabilidades e trabalham de forma autónoma, mantendo o interesse e o respeito pelas opiniões e contribuições dos colegas. Semelhantemente, como é possível ver no Anexo 5, pessoas que descrevem maior preferência

por serem afiliativas, democráticas, humanas, observadoras e pouco competitivas, consideram que desempenham o seu trabalho de acordo com padrões de qualidade elevados e que se centram na satisfação das necessidades dos clientes (correlação entre resultados no Grupo de Escalas 3 e na dimensão Apresentar Resultados e Corresponder às Expectativas dos Clientes). No Anexo 5 também é possível verificar a existência de correlações significativas positivas entre os resultados no Grupo de Escalas 5 e nas dimensões Decidir e Iniciar Ação, Trabalhar com Pessoas e Aderir a Princípios e Valores, assim como entre os resultados no Grupo de Escalas 7 e na dimensão Aprender e Investigar. Isto indica que pessoas que se descrevem de acordo com as preferências representadas nestes Grupos de Escalas (Ver Anexo 2), acreditam manifestar comportamentos de iniciativa e rapidez de decisão no seu local de trabalho, bem como rapidez na compreensão de novas aprendizagens, e consideram que mostram interesse pela contribuição dos colegas, revelam comportamentos éticos e promovem a igualdade de oportunidades. De um modo geral, através das correlações observáveis no Anexo 5, é possível verificar que os participantes acreditam manifestar, com frequência, comportamentos no seu local de trabalho que espelham a forma como estes descrevem as suas preferências no Questionário de Personalidade OPQ32r. No entanto, grande parte destas correlações não se verificam nas classificações atribuídas pelos heteroavaliadores (Ver Anexo 4). Por exemplo, os participantes que se descrevem como mais autoconfiantes e ambiciosos, que acreditam ser capazes de tomar decisões com rapidez e que preferem fazer as coisas à sua maneira (Grupo de Escalas 1 do OPQ32r), consideram que manifestam comportamentos correspondentes às dimensões da competência Criar e Inovar e Planear e Organizar (Ver Anexo 5). No entanto, os heteroavaliadores consideram que as pessoas que manifestam este tipo de comportamentos no trabalho são as pessoas cujas preferências indicam que estabelecem objetivos a longo prazo, são mais organizadas e preocupadas com os detalhes e persistentes nas suas tarefas, levando-as até ao fim. De facto, através da análise *One Way Repeated Measures* ANOVA foi possível verificar que existem diferenças significativas entre as classificações atribuídas pelos

heteroavaliadores e as atribuídas pelos próprios na autoavaliação, havendo uma tendência do próprio para se autoatribuir resultados mais elevados no Questionário 360° (Ver Anexo 6). Estes resultados vão ao encontro dos resultados obtidos por Furnham e Stringfield (1998), que concluíram que existe uma maior convergência de resultados entre os vários tipos de observador, do que entre o próprio e os observadores. Desta forma, de acordo com Furnham e Stringfield (1998), as autoavaliações tendem a manifestar um maior efeito de leniência, isto é, os participantes tendem a ser mais brandos e a atribuir classificações mais elevadas a si próprios do que os restantes avaliadores, havendo uma menor concordância com outras fontes.

Tal como mencionado acima, o presente estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente a nível da dimensão da amostra (apenas 56 participantes) e do facto de esta ser limitada a uma só organização e apenas a cargos de chefia. Neste sentido, em estudos futuros, poderia ser interessante englobar participantes com funções com diferentes níveis de responsabilidade e analisar diversos contextos organizacionais. Ainda assim, através das correlações obtidas é possível concluir que a personalidade pode, de facto, predizer o desempenho. No entanto, há que ter em consideração que este está dependente de outros fatores, tais como o contexto de trabalho onde o colaborador se insere e a autonomia que lhe é dada. Os resultados obtidos indicam também que as chefias aparentam ser mais orientadas para a tarefa, acabando por desvalorizar um pouco os comportamentos sociais e afetivos. Tendo isto em consideração, poderá ser relevante para as organizações adotarem algumas medidas no sentido de tornar as suas chefias mais conscientes da forma como os seus comportamentos afetam os restantes colaboradores, uma vez que poderão ter influência no grau em que os colaboradores se sentem comprometidos com a organização e motivados para ter um bom desempenho (Robinson, 2006, cit. em Martins & Coetzee, 2007).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bartram, D. & Martin, T. (2003). *The SHL Competency Framework: Technical Reference Manual, References and Appendices*. Surrey, UK: SHL Group.
- Brown, A. & Bartram, D. (2009a). *Supplement to the OPQ32 Technical Manual*. Surrey, UK: SHL Group.
- Brown, A. & Bartram, D. (2009b). *The occupation personality questionnaire revolution: applying item response theory to questionnaire design and scoring* [White paper].
- Glennon, R. (n.d.). *SHL 360° Best Practice Guide*. Surrey, UK: SHL Group.
- Edleson, H. (2012). Do 360 evaluations work?. *Monitor on Psychology*, 43(10), 58.
- Furnham, A. (2017). Does it matter who we are? Personality at work. In N. Chmiel, F. Fraccaroli, & M. Sverke (Eds.), *An introduction to work and organizational psychology: an international perspective* (pp. 317-334). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Furnham, A., & Stringfield, P. (1998). Congruence in job-performance ratings: A study of 360 feedback examining self, manager, peers, and consultant ratings. *Human Relations*, 51(4), 517-530.
- Hughes, D. & Batey, M. (2017). Using personality questionnaires for selection. In H. Goldstein, E. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Eds.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* (pp. 151-181). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Kurz, R., & Bartram, D. (2002). Competency and individual performance: Modelling the world of work. In I. T. Robertson, M. Callinan, & D. Bartram (Eds.), *Organizational effectiveness: The role of psychology* (pp. 227-255). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Martins, N., & Coetzee, M. (2007). Organizational culture, employee satisfaction, perceived leader emotional competency and personality type: An exploratory study in a South African engineering company. *SA Journal of Human Resource Management*, 5(2), 20-32.
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2013). Job Performance. In I. B. Weiner (Editor-In-Chief), *Handbook of psychology*: N. W. Schmitt & S. Highhouse (Vol. Eds.), Vol. 12, *Industrial*

- and organizational psychology* (2nd ed, pp 82-103). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Nowack, K. M., & Mashihi, S. (2012). Evidence-based answers to 15 questions about leveraging 360-degree feedback. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64(3), 157-182. <http://dx.doi.org/10.1037/a0030011>
- Sackett, P. R., Walmsley, P. T., & Laczko, R. M. (2013). Job and work analysis. In I. B. Weiner (Editor-in-Chief), *Handbook of psychology*: N. W. Schmitt & S. Highhouse (Vol. Eds.), Vol. 12, *Industrial and organizational psychology* (2nd ed., pp. 61-81). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Schmitt, N. (2014). Personality and cognitive ability as predictors of effective performance at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 45-65. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091255>
- SHL Portugal (2017). *Descrição das escalas do OPQ32*. Lisboa: author.
- SHL Portugal (2018a). *Inventário de Comportamentos Profissionais OPQ32r*. Lisboa: author.
- SHL Portugal (2018b). *Feedback e desenvolvimento 360º*. Lisboa: author.
- SHL Portugal (n.d.a). *O que é a Estrutura Universal de Competências?* Lisboa: author.
- SHL Portugal (n.d.b). *Inventário de Feedback 360º UCF*. Disponível em <https://www.shl.pt/solucoes/testes?cmd=catShow&rfnbr=169>
- Sonnetag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnetag (Ed.), *Psychological management of individual performance* (pp. 3-25). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: a meta-analytic review. *Personnel psychology*, 44(4), 703-742.
- Velthouse, B., & Kandogan, Y. (2007). Ethics in practice: What are managers really doing?. *Journal of Business Ethics*, 70(2), 151-163.

- Voskuijl, O. F., & Evers, A. (2008). Job analysis and competency modelling. In S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *The Oxford handbook of personnel psychology* (pp. 139-162). Oxford: Oxford University Press.
- Woods, S. A., & Hinton, D. P. (2017). What do people really do at work? Job analysis and design. In N. Chmiel, F. Fraccaroli & M. Sverke (Eds.), *An introduction to work and organizational psychology: an international perspective* (pp. 3-24). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons

ANEXO 1

32 escalas do OPQ32r, agrupadas em 3 domínios

Anexo 1

As 32 escalas do OPQ32r, agrupadas em três domínios

Relações com as Pessoas	
Influência	Persuasivo(a), Organizador(a), Direto(a), Independente
Sociabilidade	Extrovertido(a), Afiliativo(a), Autoconfiante
Empatia	Modesto(a), Democrático(a), Humano(a)
Estilo de Pensamento	
Análise	Calculador(a), Crítico(a), Observador(a)
Criatividade e Mudança	Convencional, Conceptual, Inovador(a), Procura da Variedade, Adaptável
Estrutura	Planificador(a), Metódico(a), Consciente(a), Cumpridor(a)
Sentimentos e Emoções	
Emoções	Tranquilo(a), Preocupado(a), Imperturbável, Otimista, Confiante, Emocionalmente Controlado(a)
Dinamismo	Enérgico(a), Competitivo(a), Realizador(a), Decidido(a)

Nota. Ver em Anexo 2 a descrição das 32 escalas.

ANEXO 2

Descrição das 32 escalas do OPQ32r

Anexo 2**Descrição das 32 escalas do OPQ32r**

Domínio Relação com as Pessoas		
Escala	Resultados Elevados	Resultados Baixos
Persuasivo(a)	Gosta de vender, sente-se à vontade em situações de negociação e gosta de mudar os pontos de vista dos outros.	Raramente pressiona os outros com o objetivo de alterar os seus pontos de vista, não gosta de vender e sente-se pouco à vontade em situações de negociação.
Organizador(a)	Gosta de liderar e de dirigir, diz aos outros o que devem fazer, assume o controlo.	Prefere que sejam os outros a dirigir, não gosta de dizer às pessoas o que devem fazer, pouco provável que assuma a liderança.
Direto(a)	Expressa livremente as suas opiniões, deixa clara a sua posição, preparado(a) para criticar os outros.	Raramente critica os outros, prefere não expressar os seus pontos de vista, não comunica as suas opiniões.
Independente	Prefere seguir as suas opiniões, negligencia as decisões apoiadas pela maioria.	Aceita as decisões da maioria, segue a via consensual.
Extrovertido	Animado(a) e jovial nos grupos, falador(a), gosta de ser o centro das atenções.	Calado(a) e reservado(a) nos grupos, não gosta de ser o centro das atenções.
Afiliativo(a)	Gosta da companhia dos outros, tem prazer nos contactos humanos, sente a falta dos outros.	Gosta de passar tempo longe das outras pessoas, valoriza o tempo que passa sozinho(a), raramente sente a falta dos outros.
Autoconfiante	À-vontade quando conhece os outros, confortável em situações formais.	Prefere situações menos formais, pouco à vontade quando conhece os outros.
Modesto(a)	Não gosta de falar de si próprio(a), reservado(a) quanto às suas realizações pessoais.	Gosta de falar de si e das suas realizações pessoais.
Democrático(a)	Encoraja a participação dos outros, consulta-os, leva em consideração as opiniões dos outros.	Toma decisões sem consultar os outros, prefere decidir sozinho(a).
Humano(a)	Manifesta consideração pelos outros, ajuda aqueles que têm problemas, é compreensivo(a) e tolerante.	Mostra pouca consideração pelos outros, permanece desligado(a) dos problemas pessoais dos outros.

(SHL Portugal, 2017)

Anexo 2**Descrição das 32 escalas do OPQ32r (continuação)**

Domínio Estilo de Pensamento		
Escala	Resultados Elevados	Resultados Baixos
Calculador(a)	Gosta de trabalhar com números e de analisar informação estatística, apoia as decisões em factos e números.	Prefere trabalhar com base em sentimentos e em opiniões em vez de se basear em factos e números, evita a utilização de dados estatísticos.
Crítico(a)	Avalia criticamente a informação, procura potenciais dificuldades, preocupa-se com os erros de um trabalho.	Não se preocupa com potenciais dificuldades, não gosta de avaliar criticamente a informação, raramente procura os erros de um trabalho.
Observador(a)	Procura compreender o porquê das pessoas se comportarem de determinada forma, gosta de analisar as pessoas.	Não se interessa pelas atitudes e comportamentos dos outros, tende a não analisar as pessoas.
Convencional	Prefere agir de acordo com métodos estabelecidos, favorece as abordagens convencionais.	Prefere a mudança aos métodos de trabalho estabelecidos, pouco convencional, prefere novas abordagens.
Conceptual	Teórico(a), gosta de lidar com conceitos abstratos.	Prefere a prática à teoria, não gosta de lidar com conceitos abstratos.
Inovador(a)	Tem ideias novas, gosta de ser criativo(a), encontra soluções originais.	Prefere trabalhar com base nas ideias dos outros, pouco criativo(a) e pouco imaginativo(a).
Procura de Variedade	Prefere a variedade, gosta de experimentar coisas novas, gosta de sair da rotina, aborrece-se com o trabalho repetitivo.	Prefere a rotina, gosta de trabalho repetitivo, não procura a variedade.
Adaptável	Modifica o seu comportamento para se ajustar às situações, adapta a sua abordagem a diferentes tipos de pessoas.	Age de forma inalterável na maioria das situações, não adapta a sua abordagem aos diferentes tipos de pessoas.
Planificador(a)	Adota uma perspetiva de longo prazo, estabelece objetivos para o futuro, prefere assumir uma perspetiva estratégica.	Manifesta maior preocupação pelo imediato, mostra pouca inclinação para assumir uma perspetiva estratégica.
Metódico(a)	Organizado(a) e sistemático(a), preocupa-se com os detalhes.	Pouco organizado(a) e pouco sistemático(a), não se preocupa com os detalhes.
Consciencioso(a)	Conclui as suas tarefas, é persistente.	Encara com flexibilidade os prazos estabelecidos, deixa tarefas por concluir.
Cumpridor(a)	Segue as regras e procedimentos, prefere diretrizes definidas, não gosta de quebrar as regras.	Pouco preocupado(a) em seguir as regras e procedimentos estabelecidos, não gosta de burocracia.

(SHL Portugal, 2017)

Anexo 2**Descrição das 32 escalas do OPQ32r (continuação)**

Domínio Sentimentos e Emoções		
Escala	Resultados Elevados	Resultados Baixos
Tranquilo(a)	Facilidade em relaxar, raramente se sente tenso(a), geralmente calmo(a) e pouco preocupado(a).	Tenso(a), sente dificuldade em relaxar, dificuldade em “desligar” depois do trabalho.
Preocupado(a)	Tenso(a) antes de ocasiões importantes, preocupa-se quando as coisas correm mal.	Sente-se calmo(a) antes de ocasiões importantes, pouco afetado(a) por situações importantes, pouco preocupado(a).
Imperturbável	Não se ofende com facilidade, ignora insultos, pouco sensível a críticas pessoais.	Sensível, facilmente afetado(a) por críticas, preocupa-se com comentários ou insultos injustos.
Otimista	Espera que as coisas corram bem, vê os aspetos positivos das situações, tem uma visão otimista do futuro.	Preocupa-se com o futuro, está sempre à espera que as coisas corram mal, centra-se nos aspetos negativos de uma situação.
Confiante	Confia nas pessoas, vê os outros como de confiança e honestos, acredita no que os outros dizem.	Cauteloso(a) em relação às intenções dos outros, sente dificuldade em confiar nos outros, pouco provável que seja enganado(a) pelas pessoas.
Emocionalmente Controlado(a)	Consegue ocultar os seus sentimentos dos outros, raramente manifesta as suas emoções.	Expressa livremente os seus sentimentos, sente dificuldade em ocultar os seus sentimentos, manifesta as suas emoções com facilidade.
Enérgico(a)	Ativo(a), gosta de estar ocupado(a), gosta de ter muitas coisas para fazer.	Gosta de fazer as coisas num ritmo calmo, não gosta de trabalho exigente e excessivo.
Competitivo(a)	Necessita vencer, gosta de atividades competitivas, não gosta de perder.	Não gosta de competir com os outros, sente que participar é mais importante do que vencer.
Realizador(a)	Ambicioso(a) e centrado(a) na carreira, gosta de trabalhar com objetivos exigentes.	Vê a progressão na carreira como pouco importante, procura objetivos alcançáveis em vez de objetivos ambiciosos.
Decidido(a)	Toma decisões rápidas, tira conclusões rapidamente, pouco cauteloso(a).	Cauteloso(a) na tomada de decisão, gosta de ter tempo antes de tirar conclusões.

(SHL Portugal, 2017)

ANEXO 3

Definição das 9 dimensões da Estrutura Universal de Competências utilizadas

Anexo 3

Definição das 9 dimensões da Estrutura Universal de Competências utilizadas

Dimensões da Estrutura Universal de Competências	Definição
Decidir e Iniciar Ação	Assume responsabilidade por ações, projetos e pessoas; toma iniciativas e trabalha com autonomia; inicia e desenvolve atividades e introduz mudanças nos processos de trabalho; toma decisões rápidas e claras que podem implicar opções difíceis ou envolver riscos.
Liderar e Supervisionar	Dá orientações claras; motiva e dá responsabilidades a outros; recruta colaboradores de elevado potencial; proporciona oportunidades de desenvolvimento e aconselhamento aos seus colaboradores; estabelece padrões de comportamento adequados.
Trabalhar com Pessoas	Mostra interesse e respeito pelas opiniões e contribuições dos outros membros da equipa; mostra empatia; ouve, apoia e preocupa-se com os outros; consulta os outros e partilha informações e conhecimentos; constrói o espírito de equipa e resolve os conflitos; adapta-se e integra-se bem na equipa.
Aderir a Princípios e Valores	Defende os valores e a ética; mostra integridade; promove e defende a igualdade de oportunidades e constrói equipas heterogéneas; promove a responsabilidade organizacional e individual relativamente à comunidade e ao ambiente.
Relacionar-se e Trabalhar em Rede	Estabelece facilmente boas relações com os clientes e colaboradores; relaciona-se bem com as pessoas de todos os níveis; estabelece redes de contactos alargadas e eficazes; utiliza o humor de forma adequada para estabelecer o relacionamento com os outros.
Aprender e Investigar	Aprende rapidamente novas tarefas e memoriza informação; mostra compreender rapidamente informação nova; reúne informação completa para apoiar a tomada de decisão; apoia uma atitude favorável à aprendizagem permanente na organização (por exemplo, aprende com os sucessos e os fracassos, e procura obter <i>feedback</i> de colaboradores e clientes).
Criar e Inovar	Produz novas ideias, propostas ou explicações; concebe produtos ou <i>designs</i> inovadores; desenvolve uma gama de soluções para os problemas.
Planear e Organizar	Estabelece objetivos claros; planeia com bastante antecedência atividades e projetos, tendo em conta as possíveis alterações das circunstâncias; identifica e organiza os recursos necessários à realização das tarefas; gere o tempo com eficácia; controla o desempenho tendo em vista o cumprimento de metas e prazos estabelecidos.
Apresentar Resultados e Corresponder às Expectativas do Cliente	Centra-se na satisfação das necessidades dos clientes; estabelece padrões elevados para a qualidade e quantidade; controla e mantém a qualidade e a produtividade; executa o seu trabalho de forma sistemática, metódica e ordenada; atinge sistematicamente os objetivos estabelecidos para os projetos.

(SHL Portugal, n.d.a.)

ANEXO 4

Correlações entre resultados nos Grupos de Escalas do OPQ32r e das heteroavaliações no Questionário 360º

Anexo 4

Correlações entre resultados nos Grupos de Escalas do OPQ32r e das heteroavaliações no Questionário 360º

	Decidir e Iniciar Ação	Liderar e Supervisionar	Trabalhar com Pessoas	Aderir a Princípios e Valores	Relacionar-se e Trabalhar em Rede	Aprender e Investigar	Criar e Inovar	Planear e Organizar	Apresentar Resultados e Corresponder às Expectativas dos Clientes
Grupo de Escalas 1 (Organizador, Independente, Autoconfiante, Decidido, Realizador)	,277*					,265*			
Grupo de Escalas 2 (Persuasivo, Organizador, Democrático, Humano, Observador, Confiante)									
Grupo de Escalas 3 (Afiliativo, Democrático, Humano, Observador, Confiante, Competitivo (-))									
Grupo de Escalas 4 (Democrático, Humano, Cumpridor, Competitivo (-))									
Grupo de Escalas 5 (Persuasivo, Extrovertido, Autoconfiante, Adaptável, Observador, Tranquilo)									
Grupo de Escalas 6 (Calculador, Crítico, Convencional (-), Conceptual)									
Grupo de Escalas 7 (Independente, Conceptual, Convencional (-), Inovador, Procura de Variedade)			-,274*	-,316*					
Grupo de Escalas 8 (Organizador, Planificador, Metódico, Consciencioso)		,283*				,320*	,332*	,358**	
Grupo de Escalas 9 (Consciencioso, Metódico, Cumpridor, Realizador, Enérgico)		,320*						,355**	

Nota. Correlação de Pearson (bilateral). Só são mostradas as correlações significativas.

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

ANEXO 5

Correlações entre resultados nos Grupos de Escalas do OPQ32r e das autoavaliações no Questionário 360º

Anexo 5

Correlações entre resultados nos Grupos de Escalas do OPQ32r e das autoavaliações no Questionário 360º

	Decidir e Iniciar Ação	Liderar e Supervisionar	Trabalhar com Pessoas	Aderir a Princípios e Valores	Relacionar-se e Trabalhar em Rede	Aprender e Investigar	Criar e Inovar	Planear e Organizar	Apresentar Resultados e Corresponder às Expectativas dos Clientes
Grupo de Escalas 1 (Organizador, Independente, Autoconfiante, Decidido, Realizador)	,517**					,357**	,320*	,306*	
Grupo de Escalas 2 (Persuasivo, Organizador, Democrático, Humano, Observador, Confiante)	,308*		,313*						
Grupo de Escalas 3 (Afiliativo, Democrático, Humano, Observador, Confiante, Competitivo (-))									,314*
Grupo de Escalas 4 (Democrático, Humano, Cumpridor, Competitivo (-))									
Grupo de Escalas 5 (Persuasivo, Extrovertido, Autoconfiante, Adaptável, Observador, Tranquilo)	,386*		,297*	,294*					
Grupo de Escalas 6 (Calculador, Crítico, Convencional (-), Conceptual)									
Grupo de Escalas 7 (Independente, Conceptual, Convencional (-), Inovador, Procura de Variedade)						,328*			
Grupo de Escalas 8 (Organizador, Planificador, Metódico, Consciencioso)									
Grupo de Escalas 9 (Consciencioso, Metódico, Cumpridor, Realizador, Enérgico)								,276*	

Nota. Correlação de Pearson (bilateral). Só são mostradas as correlações significativas.

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

ANEXO 6

Diferenças entre as classificações atribuídas pelos vários tipos de avaliadores no Questionário de *Feedback 360°*

Anexo 6

Diferenças entre as classificações atribuídas pelos vários tipos de avaliadores no Questionário de Feedback 360°

